



the

NEWSLETTER

of CHINESE ASSOCIATION of MUSEUMS

No.87

MAR 2019

以人為本的
博物館行銷
MUSEUM
MARKETING:
PUTTING PEOPLE
IN THE CENTER

博物館在當代面臨了存在價值、服務對象、專業技術、產出形式等動態的轉變。行銷是一項以傳播、溝通為核心的專業，也是如「春江水暖鴨先知」具前瞻性的管理功能；因應博物館外部環境的變化，以及組織內部從體質、定位、目標及策略等調整，博物館行銷關切與衍生的相關議題也隨之改變。本期博物館行銷專題也在此基礎上，分別從組織面、策略面、市場面、價值面等，探討環繞於「以人為本」的博物館行銷當代議題……

博
物
館
簡
訊

- 01 客座主編序：
博物館行銷的流變與態勢 辛治寧、張瑜倩

專論

- 02 走在鋼索上的博物館：
平衡價值與底線 Carol Scott博士
- 06 V&A的品牌重塑策略 張瑜倩
- 10 北美館行銷實務與策略再檢視 何冠緯
- 14 成為讓人有感的博物館：
一項個體性概念的實驗與實踐 辛治寧
- 18 創造以人為本的品牌獨特性：
毓繡美術館 林欣蓉

臺灣博物館新訊

- 22 創意高齡·跨域合作：
從英國經驗思考臺灣藝文場域之創齡事業 田偲妤
- 26 「標誌不義」：
從共學激盪擴延對於標誌「不義遺址」的想像 賴依欣

國際博物館新訊

- 32 長崎原爆博物館：
生命、尊重與正視傷痛 錢 靖

博物館知識庫

- 36 見微知著：
從物件木箱看博物館專業 朱仕甄
- 40 隱藏的珍寶：
中研院歷史語言研究所典藏簡介 馬振瀚

客座主編序： 博物館行銷的流變與態勢

辛治寧 / 國立歷史博物館教育推廣組組長

國際博物館協會行銷與公關委員會副主席

張瑜倩 / 國立政治大學科技管理與智慧財產研究所助理教授

國際博物館協會行銷與公關委員會理事

身處在當今動盪的時代，博物館面臨了存在價值、服務對象、專業技術、產出形式等動態的轉變。行銷是一項以傳播、溝通為核心的專業，也是如「春江水暖鴨先知」具前瞻性的管理功能。因應博物館外部環境的變化，以及組織內部從體質、定位、目標及策略等調整，博物館行銷關切與衍生的相關議題也隨之改變。例如國際博物館協會行銷與公關委員會（ICOM MPR）2018年芝加哥年會即以“Communicating with Heart: Putting People in the Center”（用心溝通：以人為本）為主題，一改過往以機構本位出發的行銷思維，從以人為本的觀點強調用「心」溝通。本期博物館行銷專題也在此基礎上，以5篇短文分別從組織面、策略面、市場面、價值面等，探討環繞於「以人為本」的博物館行銷當代議題。5位作者、4個案例涵括國內和國外、不同世代，是有意巧的巧合。

其中特別商請 Carol Scott 博士以「走在鋼索上的博物館」為題，從宏觀的角度、組織管理層次，談博物館如何在價值和底線之間維持平衡。客座主編張瑜倩老師以英國 V&A 博物館的品牌重塑（rebranding）個案，解析博物館如何藉由品牌重新定位的組織變革，採取的行銷策略以及一連串的策略規劃和行動。北美館何冠緯以行銷實務基礎的市場調查，分享北美館一項觀眾研究個案，以及北美館如何根據此市場調查結果、重新檢視己身，並調整其行銷策略。另一位客座主編辛治寧組長以史博館閉館整建前的系列活動為例，探索對個體性（individuality）概念的實驗，透過教育活

動的形式、行銷溝通的靈魂與觀眾建立新關係。研究生林欣蓉以課堂上習得的品牌導向觀點，檢視她曾實習的毓繡美術館，並聚焦於以人為本的獨特性，則是值得鼓勵的練習。

本專題期能帶給博物館行銷實務工作更廣的視野，以及在行銷議題上更多的討論。

走在鋼索上的博物館：平衡價值與底線

Museums on a Tightrope: Balancing Value and the Bottom Line

Carol Scott 博士 / Carol Scott Associates 負責人
ICOM 執委會委員

摘要

國際博物館協會策略規劃常設委員會 (ICOM Strategic Planning Standing Committee) 於 2018 年初針對其全球網絡進行廣泛性調查。其中 40 多國、29 個國家委員會和 24 個國際委員會皆認為，當今博物館面臨的最重要的問題是「錢」。過去十年間，博物館獲取的公共資金顯著地減少，這導致博物館必須更加迅速地整合大量資源，方能在此競爭的時代營運。因此企業文化開始備受重視，而在這強制壓力的趨勢下也產生了其他影響，尤其當涉及「價值」(value) 時。本文首先從營運和道德層面思考公部門減少對博物館資金挹注的影響，然後提出博物館如何在不犧牲核心價值下，能發展出「混合經濟」(mixed economy) 的資金模式。

A 'mixed economy'

Museums in many countries are struggling to maintain sustainability in the light of a steady decline in public funding as austerity-minded governments have targeted arts and culture for cuts against the backdrop of the 2008 fiscal crisis and its aftermath.

Cuts in public funding go to the heart of on-going museum operations-to the core essentials of paying salaries, keeping the lights on, and ensuring that collections can be adequately conserved, interpreted and exhibited. In the UK, for example, while the cuts affect both national and non-national museums, the UK Museums Association reports that large proportions

of local authority museums (39%) and independent museums formerly run by local authorities (54%) have experienced a decrease in funding¹. Among the consequences are reductions in staff and opening hours, increases in admission fees and, in some cases, the closure of museums.

Cuts to public funding have raised questions about value. Respondents to the ICOM survey strongly expressed the view that the public grant has decreased in many countries because the value of museums is imperfectly understood by policy makers and bureaucrats, making museums easy to dismiss as non-essentials when cuts are deemed necessary.

Secondly, as declines in the public grant require new funding models, museums find themselves required to realise a greater proportion of income through self-generated activity such as admission fees, commercial enterprises, foundations, investments, donations, sponsors, benefactors and partnerships. The respondents to the ICOM survey noted that seeking and accepting private funding involves ethical considerations which are often expressed in value terms. The message in an article published on the 20th April 2018 by Thaara Sumithra Shankar was that:

While museums rely on private funding to maintain operations, they must be aware of the potential disparity between institutional and donor values and any implications in accepting donations from particular source².

That the general public and stakeholders attribute values and

standards to museums and are critical of the museum when these values and standards are perceived to be transgressed is evident from even a cursory examination of media headlines. A condition of a bequest from the Fisher Foundation to San Francisco MOMA was the permanent display of artworks from the Fisher collection. This raised criticisms about the lack of diversity within the bequested collection in contrast to the museum's responsibility to represent plurality³. And when British Petroleum funded an exhibition at the Science Museum in London, there was consternation when it was revealed that the sponsor had tried to influence the museum's language on climate change⁴.

While the new mixed economy and the increasing need for private investment in museums is part of our 21st century reality, sustainability is about more than funding. It is also about maintaining the integrity and value of the museum brand in the face of pressures that may emanate from external funders. The ICOM Code of Ethics is quite clear on this point, stating that:

The governing body [of a museum] should have a written policy regarding sources of income that it may generate through its activities or accept from outside sources. Regardless of funding source, museums should maintain control of the content and integrity of their programmes, exhibitions and activities. Income-generating activities should not compromise the standards of the institution or its public⁵

Maintaining the balance between a new economy and brand



ICOM MPR 2018 芝加哥年會主題 “Communicating with Heart: Putting People in the Center”（用心溝通：以人為本）

integrity is an important issue for museums. While partnerships between private funders and museums are mostly successful, creating a win-win situation for both parties, instances where there is a perceived values-compromise are often played out in the media to the detriment of the museum in question.

Balancing on the tightrope

Core principles and values are at the heart of Jim Collins' book, *Good to Great* (2001)⁶. Collins argues that the clarification of core principles and values is the fuel that drives an enterprise from 'good' to 'great' whether it is a commercial enterprise or a public sector organisation⁷.

While it is inescapable that a museum cannot be sustained without an adequate business model, a museum's greatest marketable asset is its brand integrity- and- brand integrity



Dr. Carol Scott 專題演講

means being guided by core principles and values. The respondents to the 2018 ICOM survey were of the view that the first step in any negotiations with funders (public or private), is to negotiate from a position of strength. That strength, they stated, is generated from a clear position and conviction about the purpose, role and value of museums.

This is the approach adopted by a recent publication focusing on how museums can best manage a mixed economy. *Future Proof Museums: How to test and review new business models and income generation ideas* was published in August 2018 with the aim of assisting museums to build sustainable funding futures⁸. Mission and money are inextricably linked but funding serves the mission, vision and value. As Collins argues, the fuel that drives the engine is what purpose the organisation serves, what it stands for and what difference it wants to make.

Future Proof Museums is a process document which starts by encouraging museum to interrogate and clarify their mission, value and vision through addressing key questions:

- mission (why are we here? why are we necessary? how are we relevant in today's world? to whom?)
- value (what do we stand for?)
- vision (what difference do we want to make? for whom?)

The next stage of the process is an open exploration of strategies which will support the museum's mission, fulfil its values and achieve the vision. At this stage, museums are encouraged to

subject their strategic ideas to scrutiny. One dimension of scrutiny is evidence of public need. Actively engaging the public as co-planners in strategic direction-setting keeps the process on track. Another aspect of scrutiny is whether the strategy can be delivered in terms of available resources, both human and monetary, and whether it will generate the best return on investment where 'return' is the capacity of an idea to (a) support mission and values, (b) realise the vision, (c) engage with the needs of the public and (d) be financially viable.

Museums are increasingly adept at funding diversification. They have proven expertise in producing income from self-generated streams including general entry and temporary exhibition fees, catering, venue hire and shop products. There are some examples where museums have developed and operated commercial enterprises. The National Maritime Museum in Sydney, Australia developed a property on an adjacent wharf to house its conservation labs, exhibition designers, its library and the Sydney Heritage Fleet. The upper floor was leased to a commercial tenant and the income paid the mortgage on the building.

Importantly, these examples of self-generated income are controlled by museums. However, when it comes to engaging with partners, sponsors and supporters, we are negotiating the terms with external parties who bring other values to the table. And- to return to the examples presented earlier, we need to take our mission, vision and value position into any negotiations with external funders.

In 2017, ICOM looked specifically at guidelines for museums

embarking on partnerships with third parties. They came up with a set of questions to guide negotiations:

- Who is/are the partner/s? (an association/ organization/institution/ foundation another museum)
- What are the partner's missions, aims and activities? Are they in alignment with the ICOM Code of Ethics for Museums?
- What resources are required? What are the estimated human resources dedicated to the partnership within the museum? What are the other related costs?
- How long will the partnership last? What is the expiry date of the agreement? Can it be renewed?
- What are the goals of the partnership?
- What activities will be realized by the partnership?
- What risks are involved (financial/ ethical/ reputation) and what strategies are in place to mitigate or avoid them should they occur?

Whichever business model is adopted, the Future Proof Museums publication emphasises that:

In purpose-driven organisations like the arts, museums, and cultural heritage, the end goal is not just to make money, but to have an impact, to make a difference to people. Ultimately, all decisions on future ideas to develop and grow the organisation need to be assessed in terms of the degree to which they help the organisation to deliver on this vision, purpose or 'cause'⁹

Conclusion

This article concludes with a caveat. While a diversified funding model may be the way of the future, it does not preclude public funding. The museums sector needs to re-double its efforts to make the case for public investment in museums. The dividends that museums return with regard to well-being, learning, connections, cohesion and public trust need to be clearly and assertively articulated to policy makers and Treasuries. This needs to be done, not only to ensure a sustainable base for the on-going operations of museums, but to attract other investors; because sponsors, donors and benefactors will not partner with us if the lights are not on!

- 本文為作者 ICOM MPR 2018 芝加哥年會專題講座撰文

¹ Retrieved December 3, 2018 from <https://www.museumsassociation.org/campaigns/museum-funding/museums-in-the-uk>

² Retrieved September 17, 2018 from <https://jhuexhibitionist.com/2018/04/20/who-funds-museums/>

³ Retrieved September 20, 2018 from <https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-private-funding-threaten-museums-public-missions>

⁴ Retrieved September 19, 2018 from <https://www.wired.co.uk/article/museum-corporate-sponsors-influencing-climate-issues>

⁵ International Council of Museums (ICOM) 2013. www.eccsite.eu/sites/default/files/code_ethics2013_eng.pdf

⁶ Collins, J., 2001. *Good to Great*. Random House. London.

⁷ Collins, J., 2006. *Good to Great and the Social Sectors*. Random House. London.

⁸ Aldridge, J., 2018. *Future Proof Museums*. Arts Marketing Association. London. Downloadable pdf: <http://www.culturehive.co.uk/resources/future-proof-your-organisation-testing-new-business-model-and-income-generation-ideas/>.

⁹ Aldridge, J. *Future Proof Museums*. Arts Marketing Association; p.12.

V & A 的品牌重塑策略

張瑜倩 / 國立政治大學科技管理與智慧財產研究所助理教授
國際博物館協會行銷與公關委員會理事

博物館為何要重塑品牌？

近年來，世界各地的博物館括起了一陣品牌重塑的風潮。博物館從 1980 年代之前的「物件導向」、1980 年代中後期強調「教育聚焦」，到了 2000 年在競爭壓力之下、轉向以「觀眾為中心」（Chang, 2011）。

上述的轉變也代表著，西元 2000 年前，博物館以「被動」的方式營運，著重在館藏管理及教育活動，被動地接觸觀眾；而 2000 年後，觀眾成為博物館營運的重心，博物館被迫「主動」出擊、接觸觀眾並與社區建立關係。這轉變也衍生了一個實務上的問題，即原本博物館經營已久的品牌必須隨著組織重心的轉移進行品牌重塑（rebranding），以符合組織的再定位（repositioning）。

「品牌」是一名稱、圖像、標示或其他綜合以上的元素，為一企業提供的產品和服務，可用來與競爭者區別的識別，而品牌建構（branding）探討的即是建立品牌的過程。Merrilees & Miller（2008）認為，品牌重塑意指原先制定的企業品牌與現況產生脫節，品牌的願景改變了，品牌元素也被迫跟著修改。

綜觀近幾年博物館管理的實務現象，博物館界興起了一股品牌重塑風潮，代表性的個案包括了：美國的大都會博物館（The Metropolitan Museum）、英國的泰德現代美術館（Tate Modern）以及維多利亞與亞伯特博物館

（Victoria and Albert Museum，簡稱 V&A）；國內的案例也包括了國立故宮博物院、國立歷史博物館。品牌重塑除了一般人認為的更改組織視覺識別（logo）之外，還涵蓋了那些策略及作為？一個老舊的博物館品牌如何因應環境的變遷、重塑品牌？本文剖析英國 V&A 的品牌重塑作為（practices），盼能帶給國內博物館之參考。

V&A 簡介

V&A 成立之際，以蒐藏工藝技術及裝置藝術的物件為主，在 1950 年代，開始轉向蒐藏歷史性文物。1980 年代，其館藏範疇逐漸延伸至產品設計；2000 年初期，V&A 成立了「現代團隊」（contemporary team），負責當代藝術及設計的創新展覽和活動。近年來，V&A 的館藏重心開始聚焦在「現代設計」，並且透過重新詮釋設計的定義，拓展了設計的範疇，例如：社會設計、數位設計及藝術、當代建築等等。V&A 過去聚焦在裝置藝術的收藏及展示，但 2000 年後，則是以設計做為其館藏及展示核心，並透過新部門的成立以及物件的購藏，朝著「世界上最棒的藝術及設計博物館」努力。

2001 年左右，V&A 在大眾的形象是「無聊的」、「傲慢的」，至今日被認為是一座「有創意的」、「高品質的」、「華麗的」博物館。2017 年，V&A 獲得了「英國最佳博物館」以及世界前十大博物館的殊榮。這 15 年間，V&A 扭轉了形象，本文認為這轉變來自於品牌重塑的結果，十分值得深入研究。

品牌重塑作為 1：品牌內隱化

V&A 的組織名稱不夠直接，時常造成不熟悉觀眾的誤解；但在多方考量之下，博物館仍決定保留其原名，但以其「小名」V&A 做為主要的溝通視覺識別，讓觀眾有更多的想像空間（圖 1）。V&A 擁有約 800 位員工，橫向溝通不易，因此，由行銷部門提出的「品牌工具包」可讓各部門在處理對外溝通業務有所依循，更能夠 V&A 的新品牌能「一致性」地被傳達。

在品牌重塑過程中，當時甫上任的 Martin Roth 館長決定重新論述設計的範疇，這挑戰了長期博物館的使命以及員工對於組織的認同，因此行銷部門和館長不斷透過館務會議以及電子郵件進行溝通。此外，也透過成立新的部門和推出常設展，讓 V&A 重新論述的設計範疇更具說服力。簡言之，V&A 藉由品牌工具包、定期且長期地與內部員工溝通品牌的新意義，並設立正式組織，讓博物館的再定位合理化，以一連串「再詮釋」的作法，讓內部員工理解、接受並內化這轉變。

品牌重塑作為 2：策展多元化

過去 V&A 所舉辦的特展多以藝術史為主，但在決定將其館藏政策延伸至當代設計後，其特展也開始結合流行文化、當代重要人物進行「跨領域策展」，即展覽核心仍以 V&A 擅長的藝術、設計作為核心，但在



圖 1 V&A 的品牌視覺識別可有彈性地運用



圖 2 與流行文化結合的 Pink Floyd 特展

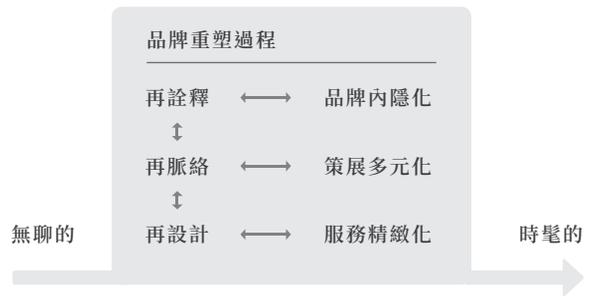


圖 5 V&A 的品牌重塑策略



圖 3 V&A 賣店，在陳列及空間設計上以 Liberty 百貨公司做為標竿



圖 4 V&A 會員專屬空間



圖 6 V&A 在展覽路上的新空間

策展時加入跨領域元素（圖 2）。這跨領域策展除了維持原本 V&A 的忠實觀眾外，也可以讓一般大眾進入博物館，並吸引當代品牌的贊助商或建立夥伴關係。透過博物館與企業的相互加持，一方面讓博物館品牌更普及化但仍保有其藝術性，同時也讓商業市場的高檔品牌進到博物館的展示，使得其商品轉換成「藝術品」。

另外，因跨領域策展的成功，讓 V&A 更有信心貼近流行文化。為了達到文化政策目標，透過以流行文化為主題的策展，吸引了新的觀眾族群，再加上策展團隊敘事的能力以及體驗的設計，成就出叫好又叫座的超級大展。亦即，透過策展的「再脈絡化」，重新定義 V&A 展覽的跨領域特性，除了維持耕耘已久的藝術、設計領域，更因加入了流行文化，吸引了新的觀眾類型。這跨領域策展策略提供 V&A 了新的敘事方式，縮小了藝術與商業之間的溝鴻，也重新建構了 V&A 在大眾心目中的形象。

品牌重塑作為 3：服務精緻化

此外，為了吸引年輕觀眾至館，V&A 於 2009 年開始在週五夜間開放博物館大廳，並以新潮的音樂、實驗藝術、DJ 進駐等活動吸引年輕觀眾；這些活動挑戰了藝術博物館以「視覺欣賞」做為主要的參觀行為，而將跨領域的藝術形式與流行文化帶進館內，讓博物館成為一個「社交場合」。

另外，以「全世界最棒的藝術及設計博物館」做為營運目標的 V&A，其提供的產品與服務必須有世界級的規模與品質；因此，在商店、餐廳、咖啡廳的經營上，以倫敦高端的 Liberty 百貨做為標竿學習。其商店設計及陳列會隨著季節調整，讓一般觀眾在購買禮品時也會想到 V&A 商店（圖 3）。在館內人力有限的困境下，透過主動與設計師的合作增加商品的多樣性。此外，鼓勵設計師使用 V&A 的數位藏品設計產品，若其品質達到 V&A 標準，則可掛上 V&A 的視覺識別，除了可以增加產品線外，也可以透過設計師的通路增加 V&A 品牌曝光。此外，其會員制度亦十分有競爭力，透過尊榮的服務、專屬空間與體驗，吸引到一群藝術愛好者，也增加了會員對於博物館的認同感（圖 4）。

V&A 以「再設計」手法，讓其服務更精緻化。在商品設計上以「合作品牌策略」（co-branding）與設計師進行價值共創，讓其產品種類更多元，彌補了博物館自行開發商品時的成本限制。在服務提供、商品設計及陳設方面，更以高端品牌做為學習標竿，達到品牌的高標準要求。

本文提出，透過上述三個品牌重塑作為及方式（圖 5），使得 V&A 的品牌擁有「品質」和「品味」的特質，並將過去「無趣」的品牌成功地重新形塑成「時髦」的形象。

結論

品牌重塑為一「變革管理」，組織部門或單位須跳脫原有的文化或思維，方能接受新的品牌意義和價值。要成功地重塑品牌，博物館上下必須有著共識及決心，透過盤點資源以及中、長期的策略規劃，與利害關係人互動，向其傳遞組織的新價值。簡而言之，品牌重塑不單只是換了組織 logo、重新包裝，而是博物館如何檢視以及定位自己，並傳達新的品牌形象給觀眾（圖 6）。

· 本文摘錄自〈從無聊到時髦：英國 V&A 博物館的品牌重塑〉一文

參考文獻

- Chang, Y., 2011. The Constitution and Understanding of Marketing Functions in the Museum Sector. Ph.D. Thesis, London: King's College London.
- Merrilees, B. and Miller, D., 2008. "Principles of corporate rebranding." *European Journal of Marketing*, 42(5/6), pp. 537-552.

北美館行銷實務與策略再檢視

何冠緯 / 臺北市立美術館行銷推廣媒體聯絡人

研究計畫背景

臺北市立美術館（本文簡稱北美館）原有組織架構中（圖 1）設有任務編組之公關小組，主責媒體公關事務；其業務主要以美術館行銷為核心任務，包含公共關係、媒體宣傳、行銷推廣等面向。2017 年，基於探討北美館群眾輪廓、品牌形象、行銷工具效益等任務檢視需求，首度委託行銷管理學者針對北美館行銷成果進行探索研究¹。

對於一個首次導入市場研究進行客群檢視的美術館而言，從何處著手展開第一步成為首要的問題；一座 35 年的公立美術館，在經營發展的過程中，功能不斷改變，也必須服務需求各異的廣泛群眾。面對需求與組成越趨複雜的客群輪廓，如何擬定一個有效的研究設計，成為本計畫最重要的問題。

本研究最終選定 18-30 歲之間的年輕觀眾為研究群體。年輕族群可以說是藝文行銷結構中最高彈性而游離的群眾，由於高度使用網路的行為模式，其訊息接觸即時、休閒選擇多樣，且訊息共享模式最易成為口碑行銷、社群效應的核心族群。加上考量其網路使用習慣，本研究花費 2 個月蒐集問卷，共累積有效問卷 1,093 份，並針對北美館的年輕觀眾在網路行銷策略操作上提出五項結論與建議。研究完成至今將屆一年，期間北美館於 2018 年 7 月起分階段漸次開館（圖 2）、並於 2018 年 11 月台北雙年展正式全面開館。在

過去一年，公關小組以該研究提出的建議，重新檢視北美館的行銷策略。以下將逐項回應閉館期間嘗試執行的經驗與成果，並與博物館界同儕分享這個經驗。

1. 結伴同型優惠或促銷活動

107 年 7 月北美館重新開館宣傳波段，館方曾評估規劃套票優惠之方案，希望在久別後能一舉吸引群眾。然而從實際觀點檢視本館之定價策略，北美館全票為新臺幣 30 元、優待票新臺幣 15 元，且學生憑學生證免費參觀，館方真正能在「優惠」或「促銷」方面能夠著力之處實際上相當有限。為希望在重新開館時能吸引觀眾回流，館方後改採取「開館週打卡贈禮」活動（圖 3），改以館方發行之典藏衍生品作為宣傳優惠。但因館方發行之商品定位價位多為中高價，此一作法固然吸引民眾攜伴參訪，但經濟成本提高。若未來之宣傳欲延續此策略，館方需要發揮更多創造力才能為看展民眾創造有感的實質優惠。

2. 展覽類型需要更清楚的定位

北美館近年開始從展覽樓層分配中展現不同類型展覽的定位與配置；如，館內二樓展區以臺灣藝壇前輩藝術家回顧展、近現代作品展覽為主，亦即館方試圖以空間配置方式具體主張館內各展覽的「產品線」系統。不過，展覽空間配置與館方政策性的新聞稿發布，對於強化定位不同展覽體系的溝通效益仍弱。或許未來館方可考慮設計諸如「大師回顧」、「新銳個展」等次標題，輔助群眾在接觸展覽資訊的第一時間

能簡明理解展覽類型，藉以強化定位、建立各類型展覽的獨特群眾基本盤，如此能在整體模糊的美術館族群輪廓中，逐步建立各展覽類型之關鍵族群，優化各類展覽的宣傳操作效率。回顧館方的宣傳操作，過往對於不同類型的展覽，少有量身規劃擬定策略，若依循過往操作方式，整體溝通展覽體系（完整產品線規畫）的機會仍相當有限。對於增加群眾認識館內展覽規畫的之整體宣傳，應是館方可以努力的方向。

3. 針對不同地區年輕觀眾做不同行銷規劃

研究中指出，臺灣不同地區的藝文群眾對於北美館的參訪動機有所不同，對於來自南北的美術館參觀群眾，其參觀需求的心理動機亦有不同。研究建議針對交通相對易達的北部觀眾，可以展覽內容為主要吸引動機；而南部觀眾可加強北美館作為城市景點的整體形象。北美館長期以來多以展覽內容為宣傳重點，操作內容包含各展覽開幕的新聞稿發布、社群頁面的展覽宣傳貼文，以及為各展覽拍攝的主題影片等，均以展覽內容為主題，而整體強調美術館形象的宣傳則少有著墨。此外，對臺灣各地的宣傳投放，亦缺乏區域規畫觀點。即便北美館休館至重新開館期間，館方陸續推出宣傳影片，試圖強化館方整體溝通，但其內容仍以行政溝通為主，而欠缺整體介紹與形象塑造。

4. 行銷溝通策略再審視及調整

過去北美館行銷預算的規劃，實體廣告預算幾乎為網路廣告的 5 倍；雖然預算配置有彈性空間，實務上仍

修編前



修編後

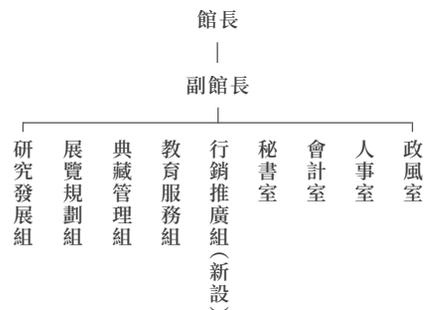


圖 1 臺北市立美術館組織架構圖；經 2018 年 11 月通過組織修編，圖為現行編制，館內正式設立行銷推廣組。臺北市立美術館 / 提供



圖 2 2018 年 7 月北美館以「築步·築步—重返北美館」主題宣傳分階段漸次重新開館。臺北市立美術館 / 提供



圖 3 北美館民眾打卡參與活動，圖為北美館粉絲頁按讚次數突破十萬特別活動。臺北市立美術館 / 提供



圖 4 「館館好朋友」館際親子活動串聯。臺北市立美術館 / 提供

北美館形象開放式選答統計

Q：在您心目中，北美館形象為何？（複選至多三個）



圖 5 北美館形象開放式選答統計結果

沿襲過去的預算項目，也因此影響了宣傳的策略。在網路行銷大行其道的世代，網路宣傳操作不僅止於網路廣告版面，尚有許多可供建置、操作的工具。隨著大眾生活與網路日趨黏著，在此潮流之中，美術館行銷更應思考如何發展出更為有效的網路溝通工具。在休館期間，北美館數次採取與藝文單位合作串聯、群眾共享的社群擴散操作。例如，參與由國家兩廳院策畫，共五大臺北市藝文館所參與的「館館好朋友」（圖4）。除了過去長期以來習慣的傳統媒體投放外，其實尚有許多可以拓展群眾、強化溝通的工具。隨著群眾溝通的管道日益多元，美術館行銷更需要強化自身的創新思考觀點。

5. 北美館形象再定位

本研究問卷中其中一題項為測試北美館在年輕觀眾心中的形象，以相關形容詞提供複選的方式進行開放式選答（圖5）。值得思考的是，部份的研究結果與北美館自我設定的形象有蠻大的差異。例如，「設計」一詞即為顯例，雖然勾選者眾多，但是「藝文職業」的專業群眾卻並不如此認為。不同客群的認知落差足以顯見，美術館對於客群的分眾溝通，仍有很大改進空間，尤其對於大眾溝通與形象傳遞的操作更應重視。此一現象也反映在前述第二、第三點中提出的問題：北美館的整體形象溝通實稍有不足。簡而言之，研究結論共同指向一個問題核心，亦即北美館需要為自身建立更為明確而可辨識的品牌定位。

結論

自2017年底完成本市場研究至今一年以來，北美館亦經歷許多重要事件。例如：2018年臺北市政府正式發布美術館擴建計畫，北美館面臨新館的加入，猶如母品牌即將創設子品牌，而北美館的品牌定位、整體形象、展覽類型等訊息定義的需求日益迫切。本文以實務經驗觀察回應研究的成果與建議，確實可以看見美術館在群眾溝通方面值得加強的地方。市場研究作為館方資源基礎累積的一環，未來北美館除了持續推動相關研究外，更應持續檢視研究成果，才能讓真正的實務問題獲得處理與修正。

¹ 張瑜倩，2017。106年數位媒體行銷研究報告。

成為讓人有感的博物館： 一項個體性概念的實驗與實踐

辛治寧 / 國立歷史博物館教育推廣組長

國際博物館協會行銷與公關委員會副主席

博物館發展至今，從過往專注於核心專業技術的投入和產製，並藉強行銷激發大量消費的經營模式，迄今重新檢視機構在其所處社會的存在價值，更大的關懷在尋求以更多元的方式增進博物館與公眾的相關性。在此管理思維和態度轉變的基礎，以人為核心的行銷與公關益發重要。去（2018）年10月8-11日，在美國芝加哥舉行的國際博物館協會行銷與公關委員會（ICOM MPR）年會，即以「用心溝通：以人為本」（Communicating with Heart: Putting People in the Center）主題，集結多個國家和地區博物館的行銷專業者，分不同子題彼此交換見解、分享經驗。

筆者在「關注於人：人，不是目標觀眾」（In Person: People, not Targets）子單元，以「『你』是博物館最在意的：個體性概念的實驗」（It's YOU we care the most: Experiments on the idea of individuality）為題，以國立歷史博物館（以下簡稱史博館）在閉館整建之前，規劃小別系列活動之《與未來的你，再見》，進行個案分享。筆者與教育推廣組夥伴抱持著未來開展於當下的實踐精神，跳脫機構本位的觀點，從思考人的個體性出發，嘗試以具實驗性質的系列活動，用人為本、讓人有感的方式與民眾建立新的關係。

幾個核心概念

《與未來的你，再見》小別系列活動這項實驗和實踐奠基於幾個核心概念，這些理念也反映了博物館從上

個世紀至今的發展進程和轉變。包括如 Nina Simon 以民主的概念最早提出參與式博物館，去年起積極推動博物館為人們所有、所治、所享（OFBYFOR ALL）的倡議；Carol Scott 持續鼓吹以強調主動參與、人類福祉及彼此連結的公共價值（public value）衡量博物館的影響力（Scott, 2013）；博物館教育和學習的趨勢也以合作取代權威的態度進行知識轉譯，以強調情感經驗甚於智識供給引領人們表達自我（Kings, 2016）等。此外諾貝爾文學獎作家暨「純真博物館」館長 Orhan Pamuk 於 2016 年國際博物館協會的米蘭大會以視頻呼籲在場同業，除大力建置大館展現歷史的豐碑，也請正視人們需要更多能展現故事和人性、更小更輕的博物館，並是時候關注人的個體性（individuality）之見解，深深打動筆者。

作為致力兼顧理論與實務的博物館人，如何將上述理念和趨勢發展予以實踐。尤其近二十年來以產製大型特展為優勢並創造參觀紀錄的史博館，逢此整建更新的轉型契機，既是挑戰、也是命題。於是 2018 年 4 至 6 月在閉館整建前，以教育活動的形式、行銷溝通的靈魂，規劃《與未來的你，再見》系列活動。先行以體制外的翻轉教育者、活力創齡者、混齡成人等三個群組為對象進行實驗。雖然仍以分眾的概念區分，但活動的行銷溝通過程中，特別關注和觀察個體的反應與回應。希望讓史博館以更創新的角色，提供人們在博物館的新體驗與未來想像。

博物館角色、合作夥伴、參與者

《與未來的你，再見》以三種不同類型的活動規劃，博物館於其中分別扮演不同的角色，藉助外部夥伴的合作，與上述參與者交流互動。如〈123 JUMP！跳出框架，來史博館探索課本外的重要事兒〉突破過往博物館做為輔助學校正式教育的角色，將博物館做為平台（platform），邀請體制外年輕團隊組成的「玩轉學校」合作，引導 75 位在校生和自學生，以國際局勢高峰會的情境遊戲在博物館學習觀察世界局勢，思考在地問題。又如〈平心靜氣—我在博物館的 CALM HOUR〉，將博物館視為發動機（generator），由從事即興舞蹈研究擔任心理諮商所創意總監的黎美光老師帶領，讓 30 位年齡和博物館經驗各異的成人在閉館後展場的獨特時空，以肢體律動和靜思感受藝術並與自己對話。再如〈SHALL WE DANCE？當我們在史博館翩翩起舞〉，期待博物館更積極地成為增進人際關係及福祉的「樞紐」（hub），與關注長照議題的「杯具社」劇團李昱伶團長合作規劃，邀請 60 歲以上的創齡觀眾攜伴參加。55 組家庭、友人，透過彼此以舞動創作及人際交流，在博物館以不同的方式認識同伴、代間互動、結識新朋友。（活動相關資訊可上史博館官網和臉書專頁查詢）

資料蒐集與分析

活動期間博物館透過觀察、問卷、便利貼、影像紀錄等方式，進行資料蒐集，總計 184 份的參與者回饋。



參與者以肢體律動和作品對話，自在表達感受。史博館 / 提供



在博物館展間靜思，安定自我的身心靈。史博館 / 提供



腳沾顏料以舞動創作重新認識彼此。史博館 / 提供



孫女和奶奶在博物館以代間互動感受親密。史博館 / 提供



博物館作為與人互動交流的平台。史博館 / 提供

其中〈123 JUMP!〉參與的中小學生最多的回饋是「好玩」和「有趣」，最喜歡活動中「彼此互動交流」、「討論和解決問題」。參與〈平心靜氣 CALM HOUR〉的混齡成人，最喜愛的部分是「與藝術產生新連結」以及「與自己的內心對話」；博物館未來能提供更多「跨域、多元的藝術體驗」、個人的「心靈成長」，則是參與者最多的期待。參加〈SHALL WE DANCE?〉的活力創齡者對於能與夥伴「彼此互動」、「合力完成作品」最是開心，也感受到「溫暖」、「歡樂」、「又鮮活起來」（王惇蕙，2018）。此外影音和影像也紀錄了部分個人的感受，如高中生子珊說：「希望未來的我，多去嘗試不同的事物，多多看看這個世界」。又如初次在博物館體驗靜思的Eva道：「我喜歡一個人獨舞的感覺，特別是在博物館裡，整個氛圍非常棒，是一個流動能量的場所」。再如看到第一次踏進博物館如此開心的阿嬤，昌禕感性地說：「三年後，我要再跟阿嬤一起來這裡，留下美好回憶」。

小結

《與未來的你，再見》小別系列活動的個案觀察與歸納，回應 ICOM MPR 芝加哥年會「以人為本」的主題及「關注於人」的子題，從參與者的個體性看到人們從博物館的新經驗、新想像，以及有如成就感、自在感、信任感等感受和感情，與博物館建立新關係。其中涉及個體與博物館之間包括投入、互動、親

密與影響等不同層次的參與 (engagement) (Forrester Research, 2008)，以及更傾向於個人的、情感的、連結的關注，讓博物館成為人們探索自我、與人交流、和世界連結而能感到幸福的平台、動力及樞紐。猶記一位參與者受訪時提到，自己從小住在史博館附近，從年輕時就經常來。之後戀愛、結婚，也沒離開這個區域；現在則不時推著失智的先生來南海學園散步；於是她說「史博館是她一生的愛」。博物館之於個體的意義，深刻莫如是。

參考文獻

- Forrester Research, 2008. Measuring Engagement: Four Steps To Making Engagement Measurement A Reality., Retrieved from <https://www.forrester.com/report/Measuring+Engagement/-/E-RES44421>
- Kings, B. 2016. Introduction. In King, B. & Lord, B. (Eds.), 2016. The Manual of Museum Learning. Rowman & Littlefield.
- OF/BY/FOR ALL., Retrieved from <https://www.ofbyforall.org/>
- Scott, C. (Ed.), 2013. Museums and Public Value: creating sustainable futures. Ashgate. London.
- 王惇蕙，2018。與未來的你再見—關注『現在的你』需要，成為『未來的你』生命中不可或缺。歷史文物月刊，國立歷史博物館，28 (5)：30-33。

創造以人為本的品牌獨特性： 毓繡美術館

林欣蓉 / 國立臺北藝術大學博物館研究所研究生

前言

位於南投的毓繡美術館開館至今雖短短三年，卻毫無生澀，讓人為之亮眼。筆者曾於開館第一年在其教育推廣部實習，對館內展覽及教育計畫的規劃辦理、第一線的觀眾服務等，有親身的參與和觀察，並感受到這座博物館有一種特別的魅力。回學校進修研究所的課堂上，從師生討論和文獻閱讀中理解博物館品牌的相關課題，以及為博物館找出獨特性（uniqueness）的重要。這個獨特性不只是代表與它者不同，更包含公眾對博物館品牌的好感度與親密度，關乎意識層面、情感連結，才能創造不可取代的需求感與認同感（Wallace, 2006）。筆者發現毓繡美術館的魅力可以品牌概念為核心，主導著組織文化與決策，並落實於實際行動。此相當符合 Evans 等人（2012）以博物館個案研究提出品牌導向（brand orientation）的驅動因素，包括哲學面的組織文化以及行為面的四項特性：區別性（distinctiveness）、功能性（functionality）、擴增性（augmentation）、象徵性（symbolism）。本文以此四項外顯行為檢視毓繡美術館的品牌特色，並將焦點置於該館在乎人的需求，創造出以人為本的品牌獨特性。

扎實建構品牌區別性

毓繡美術館為私人機構，起因於創辦人葉毓繡女士與向其習畫多年的李足新教授兩人將對藝術的渴望化作實際的奉獻。博物館建築由建築師廖偉立設計規劃，選址在

南投縣草屯鎮平林里，九九峰南邊高起的台地。這座與自然比鄰的山中美術館，既不位於交通要害上，也無名人的光環加持，這些「不易抵達、默默無聞」的看似，卻也說明毓繡美術館的設置從個人信念出發，分享對藝術的感動，邀請人們來到美的境地。它滿足了現代人嚮往自然的追尋，在山村巷弄之間回歸了純樸的鄉土風情，並在踏入建築之中揭幕了空間與自然的和諧。從創立（品牌）故事、特殊位址、特色建築，以及創館之初即明確以「當代寫實藝術」定位等，扎實地建構了品牌的區別性。

回應公眾需求滿足品牌功能性

時間回溯至 2012 年正式開館前於平林社區成立的籌備處，已定期在社區舉辦展覽、講座與工作坊等。例如為社區媽媽開辦生活美學教室；與平林國小學生一同策劃展覽；與多位藝術家合作將閒置或廢棄空間重新整理並置入裝置藝術，推動「巷弄美學」；成立「平林故事屋」，請居民提供照片述說個人與地方的歷史記憶等。美術館有意識地藉由一系列的社區活動建立居民、地方、與文化之間的連結，消弭在地居民對外來者的不信任。館方先以中介者身份，為居民豐富生活、改善環境，再邀請居民一同成為創造者，視平林地區為博物館整體的一部分，也創造毓繡美術館為平林里所共有的文化，提升了居民對品牌的好感度、信任度。

開館後的教育推廣上，緊扣為公眾著想的初衷，每檔展覽搭配的講座、工作坊等，皆注入更貼近生活、與人親



與自然比鄰的毓繡美術館，低調的入門處。毓繡美術館 / 提供



在山姆·詹克斯的作品旁體驗經絡瑜珈課程。毓繡美術館 / 提供



毓繡美術館 / 提供



茶道之夜體驗。毓繡美術館 / 提供



毓繡美術館 / 提供



教育推廣計畫「我的美術課在美術館」，孩子們專心地聆聽。
毓繡美術館 / 提供

近的元素。包含為不同年齡層規劃夜間開館的「夜的美術館」系列活動；安排在藝術品旁舒適身心的瑜珈課；在工作坊中有茶道體驗、認識植物、製作料理，甚至健行淨山；並將原先優惠平林居民出示證件即可免預約參觀的「平林日」，擴大為逛市集、品美食、聽音樂，以及欣賞平林國小學生表演等豐富的平林日活動，讓民眾更完整的體驗平林的人文與自然。「我的美術課在美術館」教育計畫，更以募款方式結合社會資源，為改善偏鄉地區美術教育資源不足的問題盡心盡力。另外，開館至今不收門票，只需提前預約即可參觀的政策，更降低了參與藝術的門檻，展現友善近用的理念。毓繡美術館以回應社區居民的生活、創造民眾美好的博物館經驗、連結社會問題與資源的挹注、增進參觀的近用等做法，具體實踐了品牌的功能性。

展現創意延伸品牌擴增性

毓繡美術館於籌備開始至 2016 年開館，以上述具特色的各項產出和服務營運，經由媒體及口耳相傳，受到矚目。2016 年 11 月美術館建築榮獲當年臺灣建築獎首獎，使得營運第一年，得到更多人不同面向的關注和認識。隔年，南投縣文化局將位在隔壁的九九峰藝文生態園區委託毓繡美術館營運管理。於是美術館在硬體規劃上做了大幅更動，除既有的主展覽館、文創商店，新增「朝顏 Café」餐廳及「山山好藝」展演空間。前者聘請專業廚師、重新設計菜單，提升餐飲服務品質；後者提供藝術家、藝文團體、藝術科系學生展演空間，支持相關藝

文活動。此外也將原有的「思空間」公共空間移至九九峰藝文生態主建築，增設美學圖書室、藝文資訊站等公共服務，同時改善了接待團體報到的空間上的需求。這些展現和激發創意的延伸空間以及新的產出和服務等措舉，強化了品牌的擴增性，也顯現了美術館長期投資於未來的發展。

以人連結創造品牌形象性

毓繡美術館以創辦人葉毓繡女士為名，與平林社區居民為共同創造者及擁有人，藉高品質的產出和服務塑造的美好博物館經驗，吸引人們匯聚於此。試圖以人的連結成為美術館獨特的文化圖騰，逐步創造品牌的象徵性。換言之，毓繡美術館在傳遞信念與價值的過程中，始終以人為優先考量，建構完備的專業度，也為藝文生態圈帶進多元的樣貌，從公眾利益和社會需求出發，提供交流與學習的場所，並從日常生活落實，在藝術、自然、人文與建築的和諧之間，滋養了在人們心中無法被替代的忠誠度與親密感，成就了毓繡美術館以人為本的品牌獨特性。

· 本文感謝辛治寧老師的鼓勵與諸多指導

文獻參考

- Evans, J. et al., 2012. Drivers, impediments and manifestations of brand orientation in museums: an exploratory study, *European Journal of Marketing*, 46(11-12): 1457-1475.
- Wallace, M.A., 2006. *Museum Branding*. AltaMira Press.

創意高齡 · 跨域合作：

從英國經驗思考臺灣藝文場域之創齡事業

田偲妤 / 國立臺灣藝術大學藝術管理與文化政策研究所碩士生

根據內政部截至 2018 年 3 月底的統計，我國 65 歲以上老年人口占總人口比率 14%，已邁入世界衛生組織定義之「高齡社會」，預計 8 年後將超過 20%，與日本、南韓、新加坡及部分歐洲國家並列「超高齡社會」¹。這群高齡者面臨退休後的第二人生，子女離家後的空巢期，或是身體功能大不如前等狀態，如何讓高齡者重新融入社群，增進身心健康並減緩病痛，成為重要的國家級政策。對於失能高齡者、獨居老人與照護者來說，長照政策的輔助有其必要性，然而大部分高齡者可能還處於健康狀態，期望餘生能嘗試新事物，甚至貢獻所學於社會。因此，長照政策賦予高齡者的失能刻板印象，對高齡者來說有失公平，多元的創齡共融政策是營造高齡友善環境的下一步。

創意高齡及跨域合作的臺英交流計畫

我國與英國文化協會於 2018 年 5 月 17 至 22 日，進行一項創意高齡及跨域合作的台英交流計畫，邀請臺灣藝文機構成員至英國參訪，瞭解英國將高齡議題結合藝術及社會共融的理念和實務。6 位參訪成員於 2018 年 8 月 16 日，在國立歷史博物館舉辦一場「創意高齡 · 跨域合作：台英交流計畫分享會」，分別從文化政策、博物館、音樂、劇場、舞蹈、藝術節的視角，分享在英國的所見所聞，並思考如何將英國經驗應用在臺灣實務上。綜合座談時間請到羅欣怡（財團法人全聯善美的文化藝術基金會執行長）主持，多位與會嘉賓分享自身從事的創齡工作，並提出當下遭逢的問

題，期望借助國內外的經驗與資源，讓臺灣剛起步的創齡事業持續深耕。

如果你可以去藝文中心，你還會想去日照中心嗎？

「如果你可以去藝文中心，你還會想去日照中心嗎？」(If you can go to an Art Centre, will you still go to a Day Centre?) 藝術活動經由感官刺激，帶起美好的回憶或淨化心靈的創傷，有助於改善高齡者的健康與生活品質。比起日照中心給人的醫病聯想，博物館、劇院、音樂廳等藝文場館，相當有潛力成為接納高齡者、照護者及其家屬的場域。

杜麗琴（國家文化藝術基金會研究發展組總監）提到，英格蘭藝術理事會 (Arts Council England) 發掘藝術活動對高齡者的益處，發起「歡慶樂齡」(Celebrating Age) 策略性補助計畫²。2016-2018 年間，投入 300 萬英鎊基金（每案補助 5-10 萬英鎊），鼓勵藝文場館成為高齡者容易親近之處，並將藝術帶入社區，提升高齡者的參與意願，期許翻轉高齡即衰老的負面印象，以歡慶人生里程碑的心態迎接老年生活的到來。

國家文化藝術基金會也於 2018 年首次推出「共融藝術 Inclusive Arts 專案」³，每案至多補助 100 萬元、計畫期程至多 3 年的方式。計畫類型分為藝術生產現場、藝術進駐環境、研習推廣方案，鼓勵藝文團隊及創作者關注高齡議題，支持為高齡者策劃之藝文展演



圖 1 藝術團隊 Entelchey Arts 和 The Albany 劇院合作推出 Meet Me at Albany 計畫，其中一齣街頭行動劇 The Bed 勇於為獨居老人發聲。賴淑君 / 提供

活動及服務推廣計畫，期許促進藝文、社會福利、教育跨界整合，提升藝術參與及社會關懷。

博物館做為跨領域研究空間

博物館空間除了作為展覽、休閒與交流之用，還有什麼其他可能性呢？成為一處「跨領域研究空間」是英國當前的趨勢。

泰德現代館 (Tate Modern) 的 Tate Exchange 實驗計畫，正是跨領域研究空間的知名案例，期望藉由藝術激發眾人合作、測試新點子，並發覺生活新觀點⁴。此空間共聚集 62 個組織，包含藝文、教育、醫療、社福等各領域，經由座談、演出、書寫、手作、工作坊等多元形式，翻轉大眾對藝術參與的想像。其中非營利組織 Flourishing Lives 的「re: GENERATION 計畫」⁵，邀請高齡者和年輕人此代間性 (intergenerational) 群體參與為期 4 天的藝術工作坊，活動包括：樂齡舞團 (Counterpoint Dance Company)、青銀觀展分享會 (Talking Art)、書寫工作坊 (Exquisite Corpse) 等系列活動。高齡者與年輕人因此有交流的機會，體認身體老化對生命的意義，探索藝術如何健全高齡者的身心健康。

辛治寧 (國立歷史博物館教育推廣組組長) 有感而發，博物館作為一處以社會福祉與共生共榮為最終目的之場域，面對高齡社會的來臨，應思考如何建構一處讓高齡者與照護者安心信任且樂意近用 (access) 的

空間。除了設計方便高齡者近用的通用設施，以跨域合作和藝術參與做為策略性工具，秉持平等共融的態度，是英國博物館界提供的啟示。

進入社區的藝術推廣計畫

高齡者最熟悉的生活場域非社區莫屬，我國長照政策也以社區終老為目標。由於臺灣高齡者大部分缺乏藝文參與經驗，主動進入社區成為提升藝術近用意願的重要步驟。

倫敦沙德勒之井劇院 (Sadler's Wells Theatre) 以長者舞團 (Company of Elders)⁶ 聞名國際，業餘長者接受舞蹈老師指導，並與專業編舞家及舞團合作，頻頻受邀赴國外演出。除了長者舞團，劇院也主動進入社區，開設各類型舞蹈課程，舉辦「樂齡藝術節」(Elixir Festival)，藉由青銀舞團共製、工作坊與研討會，讓高齡者藉由藝術開發自身潛能，增進身心健康，並重新融入社群。

除了提升高齡者藝術近用意願，藝術的實驗性也可增進大眾對高齡者的再認識，特別是獨居老人和失智症患者。藝術團隊 Entelchey Arts 和 The Albany 劇院合作推出 Meet Me at Albany 計畫⁷，其中一齣街頭行動劇 The Bed 勇於為獨居老人發聲 (圖 1)。根據英國官方統計，全英有超過 200 萬名 75 歲以上的獨居老人，約 100 萬名老人表示，他們常常一個月沒有和朋



圖 2 真人圖書館 (Living Library)，參與者可以出借一位高齡者，理解不同人生經歷與文化背景，讓高齡者重新獲得重視，成為年輕人的人生導師。賴淑君 / 提供

友、鄰居或家人交談。此計畫與多位來自東南倫敦的高齡藝術家合作，他們穿著睡衣躺在床上，被棄置在街頭，等著路人與他們攀談，理解獨居老人被社會漠視、孤苦無依的處境。

社會企業 Small Thing 推出以失智症長者為主角的 The Story Box 計畫⁸，藝術家應用道具、裝扮等輔助工具，帶領失智症長者以說故事、角色扮演、遊戲交流等再創造方式，增加長者與社會互動的機會。

蔡宛凌（國家兩廳院公共溝通部推廣組）認為，在藝術進入社區的計畫中，值得思考的是，面對缺乏藝文參與經驗的高齡者，我們如何讓藝術家主動參與，研發一套可複製並延伸應用的教材，培訓高齡者學員成為活動引導者，帶領高齡者策劃專屬的展演內容，甚至促成青銀跨世代合作的可能。

讓高齡者成為我們的人生導師

身體會隨著時間的流逝而衰敗，人生歷練卻會隨著時間推進而增長，尤其是以藝術家為志業的高齡者，他們的藝術創作在年歲的砥礪下更加耐人尋味。

賴淑君（英國文化協會藝術暨文化創意長）分享了 2018 年英國創意高齡藝術節 ((B)old Festival)⁹，此活動邀請 65 歲以上的國際知名藝術家參與，反思如何定義自我的黃金時期？年齡對藝術實踐的影響？藝術創作

怎麼連結當代生活？並批判高齡者遭遇的不公歧視。高齡 83 歲的 Valda Setterfield，是英國後現代舞蹈家及電影演員，批判醫學視角下的去人性化，她在 1974 年的一場車禍中喪失記憶，在治療過程中深刻體會到病人非人的待遇。藝術節除了英國藝術家，也容納來自各國藝術家的聲音，例如：74 歲的塞內加爾非洲現代舞之母 Germaine Acogny、67 歲的變裝藝人 Lavinia Co-op、65 歲的牙買加配誦詩歌音樂家 (dub poet) Linton Kwesi Johnson 等。此外，多場工作坊、行為藝術與歐亞論壇也輪番上陣，例如：神經元迪斯科 (Neuronal Disco) 舞蹈工作坊，藉由迪斯科認識失智症局部行為與模式；真人圖書館 (Living Library)，參與者可以出借一位高齡者，理解不同人生經歷與文化背景，讓高齡者重新獲得重視，成為年輕人的人生導師（圖 2）。

臺灣現況：

資源整合平台的需求、如何吸引男性高齡者

在綜合座談時間，有與會嘉賓分享籌畫創齡藝文活動的辛苦之處，必須考量高齡者的身體、心理、家庭、生活習慣等狀態，在不影響日常家務的條件下，讓他們願意持續參與活動。許多藝文單位和社會企業積極發展創齡事業，卻不知哪裡有需要創齡活動的長者？如何和擁有藝文資源的機構合作？期望藉由與專業人士的長期對話，或是政府的協力，共同建構一處資源整合平台。

高齡者參與創齡活動的狀況也應時時檢討，例如參與活動的大部分是女性長者，男性似乎一直興趣缺缺。此處應該檢討的是，我們在進行活動宣傳時是否有加入男性長者的形象，並考慮他們的需求？激發男性長者發揮高黏著度熱情，以口耳相傳的方式動員自身的社群網絡，吸引更多高齡者參與創齡活動。

臺灣的創齡事業並非處於零階段，但也不是走在最前頭，還有許多進步的空間。藉由此次台英交流分享會，讓眾多專業人士齊聚一堂，促成未來合作的機會，重新檢視臺灣的創齡事業現況，思考可以補足與發展之處。近年多起長照悲劇歸因於高齡者長年病痛導致照護者身心壓力難以宣洩，藝術活動特有的身心調節與社群互動機制，有助於高齡者舒緩病痛，照護者尋求社群支援，如此將有益於整體社會的安穩和諧。

參考資料

- 內政部 (2018/4/10)。老年人口突破 14% 內政部：臺灣正式邁入高齡社會。檢自 https://www.moi.gov.tw/chi/chi_news/news_detail.aspx?type_code=02&sn=13723 (瀏覽日期：2018/9/15)
- 國家文化藝術基金會。共融藝術 Inclusive Arts 專案。檢自 <http://www.ncafroc.org.tw/founding-apply-single.aspx?id=47169> (瀏覽日期：2018/9/15)
- Arts Council England. Celebrating Age. Retrieved from September 15, 2018 <https://www.artscouncil.org.uk/funding/celebrating-age#section-1>
- Tate Modern. Tate Exchange. Retrieved September 15, 2018 from <https://www.tate.org.uk/visit/tate-modern/tate-exchange>
- Flourishing Lives. Retrieved September 15, 2018 from <http://flourishinglives.org/>
- Sadler's Wells Theatre. Company of Elders. Retrieved September 15, 2018 from <https://www.sadlerswells.com/learning/learning-performing/company-of-elders/>
- Meet Me at the Albany. Retrieved September 15, 2018 from <http://meetmeatthealbany.org.uk/>
- Small Things Creative Projects. About The Storybox Project. Retrieved September 15, 2018 from <https://smallthings.org.uk/storybox/>
- Bold Festival. Retrieved September 15, 2018 from <http://theboldfestival.com/>

「標誌不義」： 從共學激盪擴延對於標誌「不義遺址」的想像

賴欣欣 / 《標誌不義：不義遺址視覺標誌與紀念物示範設計徵選》策展人

今日，在我們看似日常的生活和居住環境中，其實身體所處的空間表象之外和雙腳所踩著的土壤之下，隱含著許多因著過去的政治演變和歷史轉換所形成的隱性歷史和意識。猶記第一次拜訪波蘭首都華沙，波蘭友人便告訴我說，「整個華沙城市就像是一座墳墓，而生活在其上的我們，不論在何處都需保有這個歷史意識」。回到臺灣後，便立即投入國家人權博物館的白色恐怖景美紀念園區所主辦的《識別不義：不義遺址視覺標誌與紀念物示範設計徵選》，期間重新認識並思考了那些存在於我們日常生活周邊的不義遺址空間，也重新省思了有關歷史意識對於當代性的構成。而這些探索和想法，在過去數個月中，與二十多位創作者共振激盪後，各自所生產出的作品提案，在景美紀念園區的《標誌不義》展覽中展至 2019 年的 3 月底截止。

在臺灣所稱的「不義遺址」，指向在過去臺灣白色恐怖時期，曾經發生大規模侵害人民權利的發生地，如決策地點、軍警特務機構辦公室、政治犯被逮捕地點，以及後續偵訊、審判、執刑地點，包括警備總司令部保安處看守所、保密局北所、調查局、國防部軍法看守所、馬場町刑場、安坑刑場等，其中也包括臺灣省警備總司令部軍法處看守所，又稱青島東路軍法看守所。這樣的歷史場域，在每個國家、地方或不同的狀態中有不同的詞彙稱之，包括「令人不舒服的遺產」（Uncomfortable Heritage）、「難以面對的遺產」（Difficult Heritage）、「傷痛地景」（Traumascape）、「負面遺產」（Negative

Heritage）等。臺灣的不義遺址目前已完成調查並公開的共計有 45 處¹。而在今日，這些地點部分因都市發展而改建，舊有面貌已完全轉換；部分存在我們的生活場域之中，卻未曾受到關注，抑或與大眾生活脫離；然而，還有更多的，是那些隱身於城市裡的案件發生地點。這些場域所乘載的歷史創傷，是否將逐漸消失在人們的記憶之中，被視為一個急迫思考的議題。也因此，在此次的展覽計畫中，希望藉由徵求創作者對於不義遺址的標示進行不同層度的思考和提案，讓這些地點在串聯之間能形成人權文化地景網絡，並借由理解和指認的過程，以不同的方式建構公共歷史記憶，甚至進一步打開不同群眾之間討論的可能性。

以「共學」的激盪擴延對「標誌」的想像

此次參展的 21 位創作者們，來自多元的創作背景，包含建築、視覺藝術、動畫創作、社會設計與媒體藝術等，大多為年輕世代，在初期組成了共學團體的知識社群，藉由參與在臺北和高雄兩個系列的工作坊，展開幾個不同面向的探索。首先，在不同性質的不義遺址中進行深度地踏查，包括景美紀念園區、華山草原、喜來登大飯店、獅子林商業大樓、豪景大飯店、南所、大龍峒、北所、大稻埕區、鳳山招待所、柯旗化故居、海軍總部居法看守所等；第二，與受難者前輩會面；第三，在專家陳俊宏館長、張維修研究者、陳平浩學者和徐文瑞策展人等等的座談中，瞭解臺灣轉型正義工作、不義遺址的調查與研究，以及媒體影像、電影和藝術創作等如何

再現和詮釋記憶，並探討白色恐怖歷史詮釋的矛盾性；並且，在創作期間，亦參加了許多相關的座談會與討論會，創作者們相互交換專業背景的建議，且自發性地觀賞了許多相關的電影和書籍。

這些過程性的探索，使大家對於白色恐怖和不義遺址的理解和想像，從片面式的瞭解逐漸拼湊而成自身的一塊歷史與記憶的文化地景。更進一步地思考，若在今日要探討不義遺址的空間記憶、精神意識、身體感知與國家暴力之間的關係，其中很重要的幾個當代關照的面向，包括我們如何從受難者的記憶和對於空間的描述進而理解過去的樣貌；在今日的地景遞延和空間轉化的關係中，如何再重新想像與連結當代生活和不義遺址的關係；那些居住在周邊的居民又是如何感知與理解他們生活周邊的不義遺址與白色恐怖的歷史；以及在當代，我們該如何紀念？

這些人、空間、歷史和記憶再現與詮釋的議題，藉由多次的討論和各式創造性的發想，進而從地景、空間、身體、文字、聲音和紀念性等角度切入創作，不僅試圖生產不義遺址的指認標誌，亦構成視覺、經驗和感官意義上的再創造，且在提案的內涵中，再度思索受難者的經驗和這些不義遺址場域，如何通過一個公共性的理解和討論，進一步被轉化為內斂於當代社會、集體和歷史形塑中的顯性和隱性意識，而形成此次於《標誌不義》展覽中所展出的 19 組作品提案。



臺北場工作坊踏查六張犁牧區



蔡寬裕前輩講解青島東路三號



展覽開幕導覽



鐘雯齡作品《「J」》



詹喬鈞作品《自由門》



創作者張博傑導覽講解作品《[X]》



陳儀霏的《 $\lim f(x) x \rightarrow \text{truth}$ 》

從基本需求、民眾話語和身體感知出發的反威權紀念

臺灣歷經不同的威權時期，「紀念碑」和「紀念日」這種巨大、永恆、訓誡和權威的展現，深植於我們的生活之中。此次幾位創作者所提案的內容翻轉過去對於「紀念性」的定義，尤其透過兩個層面所展開：顛覆紀念碑的物質性和威權性，作品進而朝向公眾、記憶、生活和不同的感知經驗進行思考和展現，並試圖喚起人民的主動意識，建構當代話語和經驗。鐘雯齡的《「」》、詹喬鈞的《自由門》和黃建達的《圈》，是透過工作坊、活動和公眾參與的過程性與參與性的特質，啟動有關白色恐怖和歷史議題的討論，進一步在創作者的轉化中形成的話語的標誌和軟性紀念碑。而林怡君的《基本需求紀念日》和陳儀霏的《 $\lim_{x \rightarrow \text{truth}} f(x)$ 》，前者截取受難者口述歷史中關於消失、受限或感到匱乏的物件與記憶，在當代日常生活中作為缺席檔案的紀念日；後者則以槍聲和烏雲作為聲音和視覺的不安標示，並透過公眾通訊系統推播發送家書或審判，試圖在日常中引發公眾的歷史意識，並促發討論。

在此次的提案中，有許多創作者對於受難者口述資料中所提及的身體經驗感到印象深刻，不僅在於其所經歷之拷問與刑求的過程，還包含著那些身處在狹小的囚禁空間中，或是身體被運輸移動的過渡經驗中，對於自身所處的空間感受的無限恐懼與對於未知的揣測，包括李佳泓的提案《等車的人》、陳臻的《臺北

監獄一城牆石、中華民國憲法論和華光空地》、呂嘉萍的《華光下的暗黑史》和陳德芩的《他們在哪？1949》。而作為這段歷史的接收者的我們，又如何藉由身體的介入與觸碰而重新感知？甚至試圖靠近和想像歷史現場與真相？在賈茜茹的作品《貓眼》中，製造了兩種身體經驗：一方的監看 / 窺看和另一方可微弱聽見外界聲音的裝置；張博傑的《[X]》應用油墨的特殊媒材特性作為一種標示的提案，無論是在場址或物件上，藉由身體的觸碰和感溫使得事物顯影；其他包括阮永翰和林盈潔的《寫生門》和黃郁慈的《□□者》，以及在陳怡璇的《反白》藉由網路虛擬空間作為承載資訊的媒介，唯有當使用者盡力排除閱讀上的障礙，做出「反白」以請求「顯示」的動作，真正重要的資訊才會被揭示。然而，在此動作之前，沈默與空白是我們在起身而行進行理解和閱讀之前的歷史的隱身狀態。

城市異質空間的創造與標示

有感於我們日常所面對的不義遺址空間，有許多已經過了使用性質的轉移與全面性的改造，此次有部分創作者的提案，便是思考如何在現有的不義遺址和都市環境中，以開創和植入「異質空間」為概念發想，穿越當代地景與歷史時空，積極想像、創造和解放城市空間，試圖建構當代新的思考與觀點位置，包括田棕源的《Going up》以向上挖掘遺址為概念，周武翰的《台北謄本：公用電話亭》在不義遺址的入口裝置一系列

空間「亭」(booth)作為標誌，「太認真」(郭柏俞和余文瑛)的《來自地底的一則新訊息》則是以人形孔蓋為標誌，孔蓋之下的負空間是一座收藏獄中家書的檔案室，並結合公眾通訊系統發送突襲般的即時定位簡訊作為引導，讓無法送達的家書像是城市裡鬼魅般的招喚，成為一個喚起歷史與記憶的線索，讓人們可以進入並加入對話，書寫與投遞。

而楊乃甄的《逆旅》和溫淨淳的《日日》的提案中，則是透過「實境擴增 (Augmented Reality)」的技術，在螢幕中讓現實世界、歷史記憶與場景進行結合與互動，藉由不同地點的應用，觀者可進一步地在視覺的想像與經驗知識的攝取中，遊走於時間和空間的交疊，認識和想像過去發生於各不義場址的事件與歷史。這些空間的創造和其所試圖引發的感官、行為和知識面的回應，像是在城市中建構了一座座的「異托邦」，在真實和異質空間中相互並置和指涉。



黃郁慈作品《□□者》

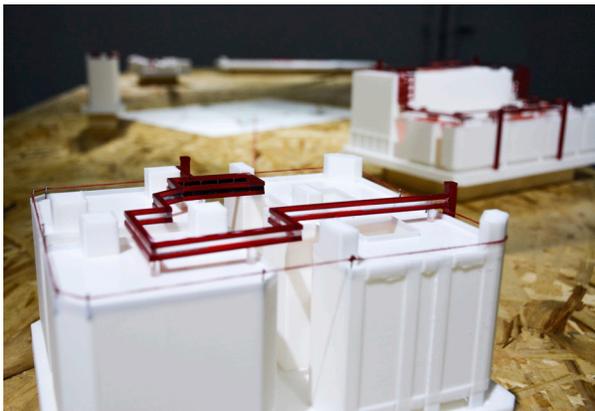
¹ 國家人權博物館自 103 年起開始白色恐怖不義遺址的調查研究，至 106 年 7 月已完成調查及公開 45 處不義遺址。



陳怡璇作品《反白》



「太認真」(郭柏俞和余文瑛)作品《來自地底的一則新訊息》



田棕源作品《Going up》



淨淳作品《日日》

長崎原爆博物館：

生命、尊重與正視傷痛

錢 靖 / 東吳大學學生（自由撰稿人）

動念起分享本次長崎原爆博物館資料分享，是源於今年十一月月上旬在日韓間燃燒的爭議事件，起因是一韓國男子團體身著印有原爆蕈狀雲圖片的上衣，後經媒體大幅報導及社交傳媒推波助瀾，重新再挑起二戰烽火以來兩國之間的矛盾。

本文並不對公眾人物爭議行為作出價值評判，而是這起「事故」背後，讓筆者更恐懼的是看到許多國人對於生命尊嚴絲毫不抱尊重、甚至是仇恨性的評論（譬如，日本點燃二戰太平洋戰線，其原爆受難者本該當其苦，諸如此類的言論）。或許日韓之間情結在歷史上牽扯的事件過多、範圍過廣，一張原爆圖在本事件中凸顯出兩國全然不同的詮釋，一者為戰爭傷害（時人更有以「戰爭犯罪」評註這指標性的毀滅）、一者為紀念本國光復的主權象徵，致使人們無法輕易地為這段糾葛下定論，但就筆者看來，1945年的原子彈爆炸——已不是一個單純的政治事件，固然它是源自國家之間的戰爭，起因確實是因為政治，然而造成的結果卻已是與人權、尊嚴、生命，這些非常基礎的普世價值密切關聯。

筆者的立場並不認為發動太平洋戰爭的日本是正確的，也絕對不忽視過去那些血淋淋的歷史——但這並不代表投放原子彈是合理且可被讚揚的事。

大致是這樣的源起促使筆者分享七月參訪長崎原爆博物館的見聞，希望能讓更多民眾能夠去知曉這起曾發生在世界一隅的事件。

停止的時間

一踏進館裡，滿目就是一串串如瀑的千紙鶴（圖1）。湊近看，幾乎都是小學生以及幼兒園送來的作品。

「生命教育」是日本從孩提時開始就逐漸灌輸的概念，或許五六歲的孩子並不瞭解什麼是「原子彈」、甚至不明白「生、死」所代表的意涵，但大原則對生命的尊重與基本的一些認知卻可以藉由一些方法慢慢地建構起來。筆者以為讓孩子去認知到族群的土地上曾經發生過什麼事，這是好的，很多道德教育是需要從很微小的一點概念去慢慢累積起來，最後才能成為立身的準則。

進入館內後自一樓大廳的環狀樓梯走下，可以抵達在地下一樓的展廳，沿著樓梯的牆壁可以看到上頭鏤刻的年份，在慢慢地倒流，最終回到1945年。這是入口就能看見的時鐘，它之所以具有紀念意義、為什麼會擺在一切的開頭，我想應該很清楚。因為時針明確地停留在爆炸發生的那一刻。在走進去第一個展覽區，民眾可以看到正在播放著當時留下來的黑白錄影，應是在原子彈爆炸過後的一段時間裡，人們紛紛重回現場，攝影師或是記者留下的影像。由於現場光線太暗筆者無法將影像的內容一一紀錄，但即便如此，上頭的畫面筆者依然清晰地記得，縱然畫面只是黑白也足夠怵目驚心——殘垣斷壁裡佈滿殘肢，碳化僵直的屍體，死去的母親懷裡抱著孩子，也有倖存下來的孩子揪著母親的手，但母親已然死去……。

被爆者的遺物與記憶

博物館內有很大一部分的展物是來自於被爆者遺眷的捐贈，為了警惕世人，原子彈的可怕。比如在距爆炸中心地大概六百米左右的民房中發現的，呈現融糖狀的念珠。驚人的熱線和火焰把玻璃製的念珠化成糖一般。當時，井手小姐的母親到本尾町的親戚家（浦上天主教堂旁）上班。第二日她去親戚家尋找母親時，從廢墟中發現了這串念珠，母親在浦上天主教堂被炸死，她把這念珠作為母親的遺物一直珍藏著，在原子彈爆炸 40 周年之際，捐贈給了長崎市。

另有一位名為辻野豐的教官的遺物（圖 2），但他並非死於原爆當時，他當時處在距爆炸中心地 1.6 公里的運動場從事訓練，倖免於難，但他的六名家屬都在一瞬間被奪去了性命。上衣裡子有他親自書寫的，「不要忘記 1945 年 8 月 9 日上午 11 點 豐」的字樣。

另一件另筆者印象深刻的遺物記憶是原子彈爆炸時，宮崎先生因為在工作於是得已倖存，而妻子則因為有別的事去了諫早市，也活了下來，但除此之外四個孩子都在爆炸中心地附近的家裡遇難，當場死亡。家裡沒有孩子的遺體，只有一塊因為熱線輻射而形成一塊如岩石般堅硬的紅土（圖 3）。自那之後，宮崎夫婦認為自己四個孩子已經入土為安，就把這塊紅土當成遺物一直珍藏著，為了讓人們知道原子彈爆炸的恐怖，把這塊紅土捐贈給了原爆館。



圖 1 出自日本各地學生之手，祈求和平的千紙鶴



圖 2 被爆者辻野豐先生的遺物



圖 3 宮崎夫婦把這塊紅土當成孩子們的遺物一直珍藏著



圖 4 當時使用其他文件的背面發行的死亡證明書，可知當時社會之混亂。

由於原子彈爆炸造成當時許多日人死亡，日本政府要在短期內發行大量的死亡證明書，故發出了在印有「由於八月九日的空襲」在紙上，用手寫上姓名和地址等的證明。使用的紙張是其他文件的背面，由此可知當時社會的混亂情況（圖 4）。俳句詩人松尾敦之有詩云：「空空的手上，只有四張爆炸死亡證明書」，詩中所指的大概就是這樣的證明書。

和平的敲鐘人：永井隆博士

核爆那天永井博士人在大學醫院裡，他右顳動脈被切斷，身負重傷，而他的妻子綠夫人則就這樣的死在家裡，他的照片下頭那串念珠是綠夫人的遺物（圖 5）。遭遇原子彈轟炸後的永井博士，在核爆前兩個月即被醫生診斷出了白血病，病徵是因為從事放射線醫學的治療和研究，同時還積極投身於當時最嚴重的疾病——結核病的治療工作中，他仍拖著重傷的身體投入到救護和救援活動中，在長崎市光山町設立了救護所，救治遭受原子彈轟炸的人。永井博士在核爆到逝世的這四年間，共著有 17 本著作，並且這段期間他一直在救治著遭受原子彈創傷或是因為核輻射而出現病變的病人，留下了大量的醫學相關的珍貴資料。在原子彈爆炸的半年後他一直在服喪，並持續地祈求著「和平」與「復興」，並拼命地書寫了高達 2,000 張的「和平」字樣。

「祈禱和平者連一根針也不能擁有。持武器者沒有資格祈禱和平。」

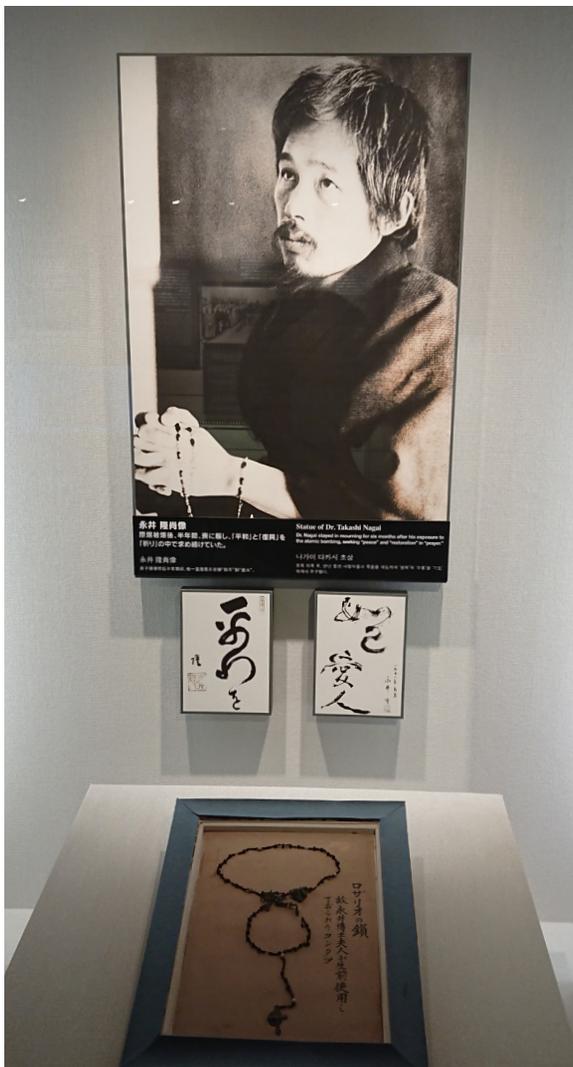


圖 5 「祈禱和平者連一根針也不能擁有。持武器者沒有資格祈禱和平。」

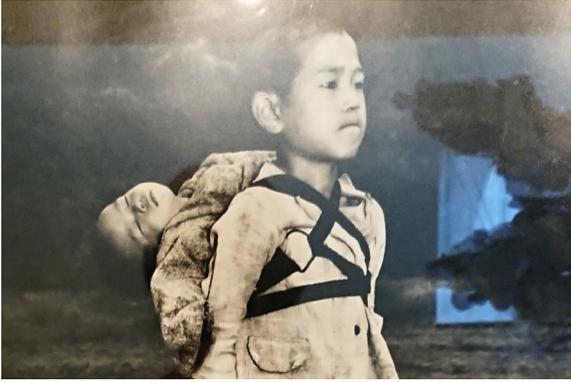


圖 6 火葬場邊的男孩

火葬場邊的男孩

這張照片（圖 6）放在了出口的地方。

「火葬場邊的男孩」：

男孩踏在焦土上走了過來，背上緊綁著像在沉睡的小弟弟。那個年代，代替父母照顧稚齡弟妹的孩童原本常見，那男孩的表情卻有著明顯的差異，看起來似乎立定了很大的決心。他站在火葬場邊，眼神堅毅，佇立了五到十分鐘之久。

後來，兩個帶著白口罩的大人將寶寶卸下，輕輕放在熱灰上。炭火發出細小的吱吱聲，緊接著竄出一陣兇猛的烈焰，將男孩的雙頰映得火紅。他一動也不動地僵立在原地，看起來像在行最敬禮。男孩並沒有哭，就只是緊咬著嘴唇。他咬得那樣緊，以至於嘴唇雖破卻留不出血來，只能見到被滲得鮮紅的下唇。烈焰漸消後，男孩一句話也沒說，猛地轉身，頭也不回地離開了。（譯自網路）

館內的東西，包含遺物、因為核爆死去的人們、核爆造成的傷口（看了才能懂人居然也能用「融化」來形容）、後續因為核輻射而異變的人體等，尤其人體異變的影響持續到現在，核輻射的後遺症依然存留在活著的人身上……筆者本文所放出來的不過是冰山一角，內裡其實有更多更加赤裸且怵目驚心的史料。

在戰爭面前，生命既渺小又卑微，在沒有去過核爆館

前，那些死去的人們對筆者來說，他只存在於各種資料上、課本中，是長崎死去的八萬人中的其中之一，而這數據更不包含後續因為過重傷勢、核輻射後遺症死去的人；但去過原爆館之後，那些曾經在筆者認知裡，輕微又渺小的數字，卻沉重了起來，那些血淋淋的、悲傷的痕跡就這樣赤裸地攤開在筆者眼前。這不僅僅是一個民族的傷痕，這是人類的傷痕與痛楚，與南京大屠殺、與猶太人集中營一樣，已非純粹的「政治」或是「標誌」可以囊括。背後那些生命過於沉重，而人類都應當以此為警惕，因歷史會在它被遺忘時再度重演。

在原爆中心地，筆者看著那尊抱著孩子的聖母像的時候，是真真正正地在思考——戰爭何時能有消弭的一天。或許有些刻板、老套、或許有些人認為這樣的想法如教科書一般的無趣，但在當時當刻，一直持續到現在筆者在撰寫這些文字時，都在思考這些問題。當那些戰爭的傷痕再無掩飾地袒露在你眼前的時候，人們很難不去重省這樣的問題，況且筆者非常清楚，自己所看到的這些，恐怕都不足以真實且確切地描述出當時的悲劇。不論民族、國籍、膚色或者其他，生命都是一樣的，一樣珍貴，一樣不能被誰輕易地斷言就該死去，去除掉各式的標籤，我們都只是人類，所以我們完全不應該對於同為人類的傷痕歡欣鼓舞。學會尊重生命，學會重視歷史的傷痛，學會看重這樣的議題，不需要與其同悲，因為永遠不可能真正與其同悲，但萬事抱持基本的尊重，那或許這個世界，會比我們擁有的現在，變得更溫柔一些。

見微知著：

從物件木箱看博物館專業

朱仕甄 / 國立故宮博物院助理研究員

博物館用物件來與觀眾進行溝通。而對物件進行包裝，使得物件可以走出博物館，展示在世界上任何一個可能有興趣的觀眾面前。反過來說，在移動之中，包裝的重要性僅次於物件本身，為了移動及保護內容物免於受到外在環境影響、防塵等原因，而需要對物件進行包裝，因此，包裝可說是物件的金鐘罩鐵布衫。

保護物件的金鐘罩鐵布衫

國立故宮博物院近期推出的「品牌的故事」特展，主題是乾隆皇帝的文物收藏及包裝藝術，點出了「包裝」對於珍貴物件的保護作用。博物館作為物件的收藏機構，包裝以安全的保護物件為優先考量，而博物館典藏的類型五花八門，舉凡各種材質的平面類（如繪畫作品及書籍文獻）、立體類（如雕塑、陶瓷、金屬器、漆器等）及軟質如織品服裝類等，皆有不同的包裝邏輯。

本篇以物件包裝的外木箱為主角，來聊聊博物館行業裡幕後運作的一些專業。「內柔外剛」的雙層式包裝是博物館物件包裝的常見通則，即為內盒加外箱。內盒讓每一個可能結構複雜的物件成為一個個易持拿而不受外在變動干擾的單位，將需要直接持拿物件的頻率降到最低，也就自然地減低了人為或不可抗力的風險因素。另一個重要的，是以內外雙層的隔絕來提供物件因應移動而產生外在環境變化的緩衝調節。

高級量身訂製服

博物館的物件畢竟不是量產的商品，每一個都長得不盡相同，關鍵是要針對不同材質特性的物件量身規劃、設計、打造專屬的包裝模式。首先，應考慮本次製作木箱的目的是什麼？是為了一個短期的特展，還是為了長期典藏的需求？是涉及到陸地運輸，還是可能有長程的空海運考量？設計階段應諮詢的相關專業人士包括博物館內部（登錄員、包裝員、修復師、策展人或物件研究員）及外部（如包裝運輸業者等）人員。目的確立後，考量所有的方法及材料，進行風險評估與設計。

以立體物件而言，大部分可採用雙層式包裝，提供穩定的微環境，使物件獲得與外在環境變化的適切緩衝與保護，但大型雕塑則通常只用一外箱，內部以支撐架固定或以填充材填塞。而物件外箱的使用，以木箱最為常見。

見端以知末

外木箱在一開始製作前，即已決定了它會被如何使用到最後一刻。對物件進行狀況檢視是風險評估的第一步，掌握其材質特性、脆弱程度、尺寸及重量，才能決定要製作什麼樣規格的木箱。設計良好的木箱可使箱內的文物抵抗搬移及運輸的嚴峻考驗，運輸過程中所有需要經過的動線都要考量過，包含門、電梯、走道動線上的寬度，是否有電梯等，運輸車輛的尺寸，要用什麼機具接



圖 1 木箱敞開面標示，且以六角螺絲鎖定

駁，又甚或是空運，要採用什麼樣的尺寸及如何被打在一個空運盤或櫃都是被精密計算過的。

魔鬼藏在細節裡

從事博物館工作久了會發現，往往是一些看似枝微末節的小地方，極大影響了物件作業的順暢與否，物件木箱的製作即為一例。木箱的結構是包含六個面的量體，其基本構造包含：構成每一個面的箱板、作為箱體骨架的條板，構成木箱底部支撐結構的枕木等，運輸的方式決定板材的厚度，如果有必要，底部應至少有三支墊木使箱底與地面隔絕，以利搬運器具的操作，例如：油壓車、堆高機等的雙貨叉能伸入箱底。為了因應上述各種考量，設計標準化的箱子可以使得包裝及拆封更簡化且更正確的進行，更可避免人為的作業疏失造成物件的可能危害。

好的行李箱帶你上天堂

就像挑選行李箱一樣，是要以經濟便宜為取向，還是想用十年不壞，喜歡硬殼還是軟殼、底部要幾個輪子、甚至能不能換零件等，都有不同考量。為了短期特展所做的運輸箱常是拋棄式的設計，規格較不講究，但若是因應巡迴特展需要長期重覆使用的木箱，其敞閉面開口的設計，應用使用六角螺絲（圖 1），並在木箱板材上預先鑽好孔洞，使孔洞及螺絲鎖上後板材表面平整，使木箱更堅固耐用。板材的選擇常為膠合板搭配原木條



圖 2 經過加熱處理的板材上蓋有加熱證明印章

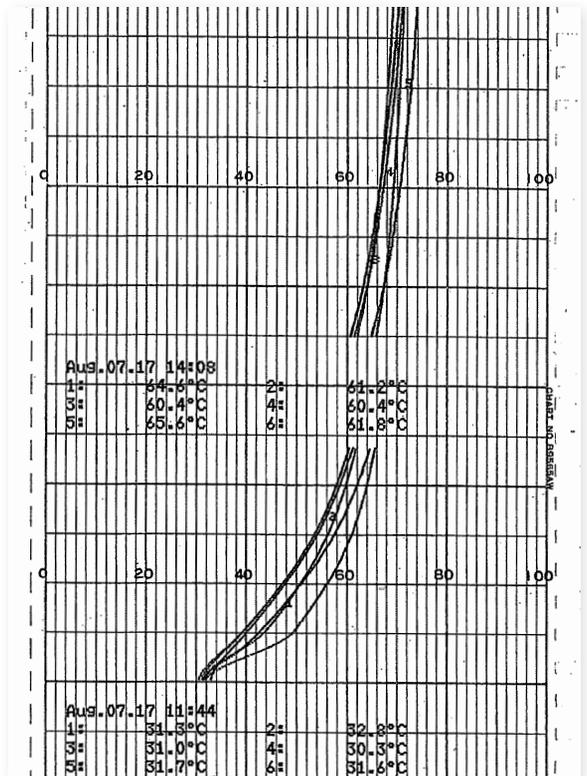


圖 3 木箱板材加熱曲線圖（局部）

板，膠合板為數層木材紋理縱橫錯置膠合，可確保使板材在環境變化下不致變型。

板材在製成木箱前應依國際植物保護公約 (International Plant Protection Convention) 的 ISPM15 (國際植物檢疫措施標準第 15 號) 規定，且應經動植物檢驗防疫局核可之木材加熱廠進行熱處理作業。博物館保存人員會在此一關卡檢查加熱證明 (圖 2) 及加熱曲線 (圖 3)，特別需要注意是否在中心溫度達到標準後起算加熱時間，業者若是加熱程序不夠確實，往往會遭到保存人員退貨，以致需要重新加熱。

使用板材所含有的甲醛濃度應被妥善考量，此外，板材會釋放木質素或酸性物質對物件造成危害，因此木箱內面常會貼上積層鋁箔 (圖 4)，箱外有時則會刷覆無毒的漆，除了有效隔絕有害物質，亦可達到木箱外層防潑水的效果。

如此製作出來的木箱，其封閉性使其可有效調節物件所處環境的變化，尤其使物件在運輸過後的靜置具有意義，和緩地適應甫運抵的新環境。再者，物件木箱在運輸過程中所停留的每一站，其環境都應是事先被確認過並仔細清潔打理過的。

木箱外的密碼

木箱製作好後，箱外會有一些操作指引的符號，包括：

易碎品、勿傾倒、防潮、木箱敞開面 (圖 5)、行進方向、運送批次及箱號等，必要時，還應加貼傾斜及衝擊 / 震盪指示器，以防範運送過程中遭受據烈衝擊 (圖 6)。有時外箱還會因應運輸及展覽需求黏貼標示，例如運輸趟次及箱號、展示單元等輔助作業進行的標示，也是影響後續作業是否流暢的小細節，箱內隨著物件一併運送的還常包括物件的狀況報告書及裝箱清冊等。

物件外箱移動操作指南

有了金鐘罩鐵布衫，還不夠確保物件安全，物件運送的人為因素可能對於物件造成極大傷害，運送流程的標準化可有效降低操作不當的風險，人員在搬運木箱時應由至少二人共同平行搬運，若需以附輪工具車載運，應考量承重量並選擇可適度緩衝震盪的橡膠材質輪組，置於工具車上的木箱若有暫置的需要，應有人員扶住木箱或將木箱落地擺放。

一個物件木箱的製作能以小見大，從裝填物件前的原初設計，直到物件移動旅程的最終站。小到木箱內部物件要如何被包裝，包裝材要如何被使用，箱子如何被敞開及放置，要被什麼樣的器具移動，大至行經的動線上所有條件與限制，要被什麼交通工具所載運，魔鬼藏在細節裡，從一個木箱的製作，可以見微知著，體現博物館在進行物件包裝運輸的專業主義。



圖 4 內貼積層鉛箔可隔絕水份及木箱防止木箱板材釋出有害物



圖 5 木箱外常見的操作指引標示符號



圖 6 傾斜指示器及衝擊震盪指示器

隱藏的珍寶：

中研院歷史語言研究所典藏簡介

馬振瀚 / 國立清華大學人類學研究所研究生

2018 年底九合一大選前，立委柯志恩質詢現任故宮院長陳其南，爆出故宮北院未來可能將休館三年的打算¹，此消息一出便引起軒然大波，許多人擔心故宮一旦休館，將對臺灣的觀光產業造成嚴重衝擊。但臺灣有另一批與故宮藏品一樣跨海而來的珍貴文化財，卻靜置於臺北市的另一端而鮮為人知。中央研究院座落在北市東緣，其直屬於總統府，並為臺灣最高學術研究單位。或許因為它地處市郊，抑或是它難以親近的名號，使得社會大眾減少走進這座世外桃源，自然便難以知道這些珍藏於此的寶藏。

1928 年，中央研究院於南京正式成立，同年，傅斯年等人也於廣州中山大學成立歷史語言研究所，是當時中央研究院最重要的支柱與人才來源。1949 年由於國共戰爭的緣故，中央研究院隨國民黨政府遷往臺灣，歷史語言研究所是當時唯二隨院遷往臺灣的研究單位，也自此肩負著在臺重建中央研究院的重要任務。中央研究院作為一個獨立於政府行政部門的研究單位，它肩負著當時整個國家學術研究發展的重任。當時由歷史語言研究所派出的研究人員，足跡遍佈中國各地，不論是接收清王朝留下來的內閣大庫檔案或是在河南安陽發掘出商殷墟遺址，甚至深入中國各省地方進行方言與習俗調查。這些耗費大量研究人力所進行的整理、發掘與研究的成果，隨著中日戰爭的戰火在中國蔓延，一路從南京、湖南、雲南、四川顛簸遷移，最後來到臺灣。不僅如此，史語所的「先生」們盡一切心力搜集而來的古籍、善本和圖書也隨著渡

海來台。這一代又一代學人們共同累積的成果，如今一一展示在歷史語言研究所的歷史文物陳列館。

今日座落於歷史語言研究所研究大樓與民族學研究所之間的歷史文物陳列館最初只是一個小小的陳列室。雖說如此，陳列室裡展陳的典藏品，時代跨度自中國新石器時代的彩陶、黑陶，一直到北魏隋唐的石窟佛像與壁畫²。隨著所內典藏品的清點整理工作陸續展開，這間陳列室也從一間、兩間，到今日一整棟七層高的歷史文物陳列館。本館一、二樓作為展陳空間，按不同主題可分為六大陳列區，分別為：中國考古、臺灣考古、中國西南少數民族、傅斯年圖書館珍藏善本圖書、清內閣大庫檔案以及豐碑拓片。本文將對部分的主題展區做簡單的介紹。

「中國考古」所陳列的典藏品，其內容與時空跨度皆相當大。過往對於中國上古時期的認識皆仰賴著史家們所留下的文字紀錄。但二十世紀初中國科學考古的興起與發展，開拓了人們對中國上古時期新的視野，而史語所在此過程中，扮演著極重要的角色。中國考古學之父——李濟，便是史語所考古組的組長，他主持中國首次的考古發掘工作，同時也是史語所殷墟考古隊的主要領導者，在戰火逐漸逼近的時日裡，共進行了十五次的發掘工作，奠定日後人們對商代以及上古三代的認識與研究。當時的殷墟發掘主要圍繞安陽侯家村西北岡的商王陵墓區，亦為商王大墓區，以及洹水與小屯村之間的宮殿宗廟區。目前史語所典藏的

商代文物，不論是青銅器抑或玉器，每一件皆是珍品，但其中牛方鼎與鹿方鼎可以說是非常具代表性的典藏，甚至今日史語所的所徽也是出自鹿方鼎上的鹿紋。史語所在中國各地進行的考古工作雖然歷時短暫，但所內研究人員為當代中國科學考古奠下的基礎卻影響深遠。不論是介於神話與歷史之間的安陽考古發掘，歷史時期的考古如居延漢簡的出土，也是近代中國學術發展的一大亮點，王國維便認為居延漢簡的出土，是二十世紀初中國學術界的四大發現之一。由中國與瑞典共組的西北科學考察團在今甘肅額濟納河沿岸陸續發現屬於漢代的簡牘文書，其文書中的記載，對後續有關漢代的法律、教育、軍事、信仰等主題的研究，提供生動的資訊。在中國現代考古學百餘年的發展歷程中，史語所作為開創者，他們發掘出土的文物與其開展出的相關研究，是非常值得一般社會大眾走進認識的。此外，這批史語所的考古學者在1949年後，接手了原由日本學者在臺灣發展的考古學，並在日後的數十載的時日中，承接台灣考古學的發展任務，也開啟了今日臺灣考古學繁盛的成果。

「中國西南少數民族」展區，其大量的生活、宗教用具與服飾，帶領我們進入神秘的中國西南世界。在1920-30年代之間，西南民族調查團在西南地區山間進行民族調查，這或許是首次較具現代意義或方法的調查。當「現代性」的觸角隨著國家力量的介入，西南少數民族的生活遭遇著非常劇烈的變化，但由調查團帶回的各種文物，似乎就將時空凍結於清末民初



圖1 中研院歷史語言研究所歷史文物陳列館

的那個紛亂而燦爛的年代，這批文物開創了西南民族研究的風潮，同時也為此主題的相關研究奠定基礎。例如陳列館中的「雛公雛母」像，其實就是苗族起源傳說中的主角兄妹。由神話延續而生的眾多故事與儀式，生動的勾畫出苗族生活的樣貌。又如納西族的東巴經書，其中傳唱著許多故事與納西族如何看待這個世界。目前史語所典藏的東巴經屬於數量較多也較為完整。在這數十年間，大東巴（巫師）的逐漸凋零，史語所的典藏其實為人類保存了非常重要的資產。這與故宮典藏的蒙回藏文物有著不相上下的重要性。

「清內閣大庫檔案」展區幾乎是內閣大庫檔案來台三十幾萬件中的「上上品」。這批清代文書之所以成為史語所的典藏，可說是歷盡各種波折。宣統元年（1909）內閣大庫進行整修，存放於此的各類檔案、公文書便搬遷另置。隨著武昌事件爆發，大清帝國遭推

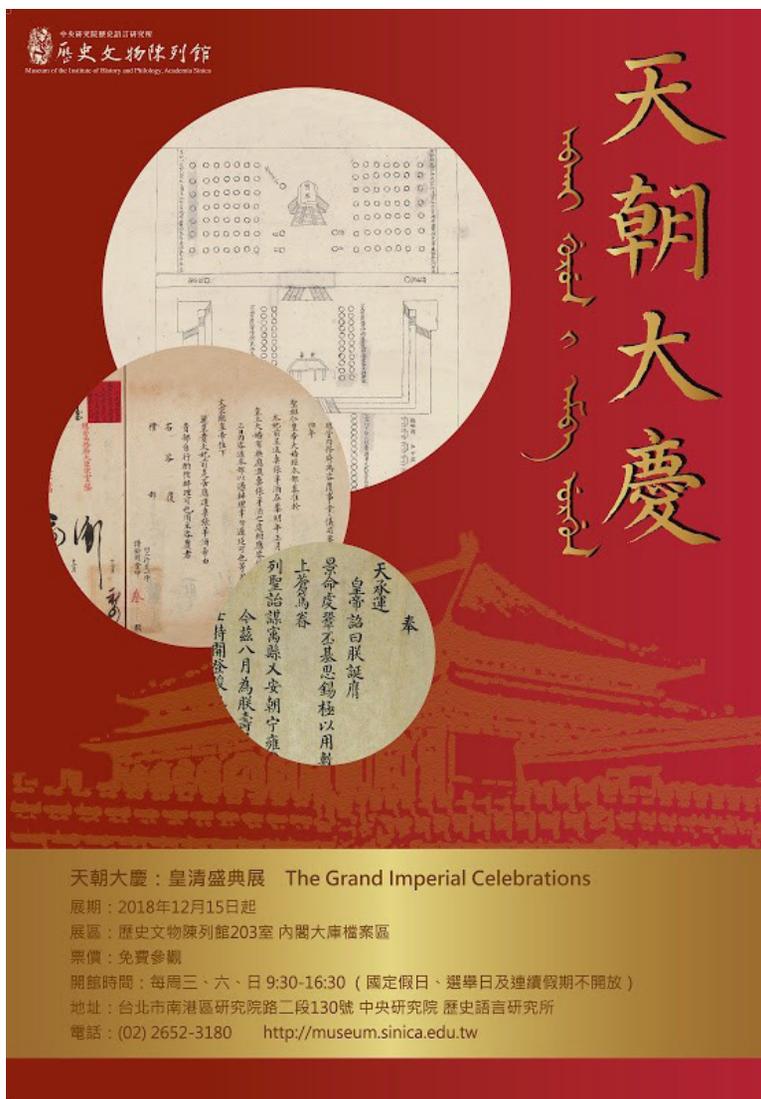


圖 2 《天朝大慶：皇清盛典展》海報

翻，這批檔案也就隨之走入歷史。檔案幾經轉手，還曾差點淪為「回魂紙」，也就是今天的回收紙。在傅斯年與羅振玉等人來回奔走之下，這批開創日後清史研究的重要史料才被挽救回來，並成為今日史語所的重要典藏。內閣大庫檔主要包含清王朝禮、戶、吏、兵、刑、工等六部的公文書以及各王公大臣封疆大吏的題揭奏等文書。整個大清帝國的日常運作與清代社會的百態其實就隱藏於這些文書中，它並非只是政府部門生硬的公文，就在字裡行間中也透露出人性，且不分貴賤。例如皇帝面對部分省份遭遇大水與飢荒時，從皇帝的硃批中可以看出他的憂鬱與對百姓的憐憫。又如部分刑案中出現的情殺、仇殺等等，經由地方官一路上報至朝廷，中間的調查過程，逐步釐清案情，其實說明了糾纏於人與人之間的情感並沒有因為「古代」或「現代」而不同。除此之外，當前清宮劇極受社會大眾歡迎，其中「四爺」雍正到底是不是康熙帝心中選定的繼任者？還是其實是他在康熙駕崩當晚，派人竄改遺詔，由「十四子」改為「四子」才奪得皇帝大位？這個歷史謎團始終為人津津樂道，但其實史語所就典藏了三件《康熙帝遺詔》，其內容與筆跡清楚的告訴我們到底這件事情的真相為何。2018年底也開展了《天朝大慶：皇清盛典特展》，此特展將告訴我們皇太后與皇帝如何過年過節甚至如何過大壽？以及后妃們如何成為執掌六宮的「皇后娘娘」。自古帝王必立后以資內助，皇后如何成為「皇后」的過程，也將在此次特展中帶領觀眾們進入清宮劇中最精彩的部分。

史語所所典藏的文物之多，並非本文短短篇幅得以言盡。雖然這些珍品靜靜的躺在北市東緣的南港，但它們每一件背後所蘊含的歷史故事與脈絡，絕對值得人們來一一探索。當社會大眾在擔心故宮即將閉館三年進行大修的同時，或許不妨可以轉個方向，來到史語所的歷史文物陳列館體驗這些文物帶給觀眾們的精彩故事。

參觀資訊

- 中央研究院歷史語言研究所 歷史文物陳列館
開館時間：週三、週六及週日 9:30-16:30
館所地點：臺北市南港區研究院路二段 130 號

¹ 2018.11.12 聯合晚報 A1 版 記者馮靖惠

the

NEWSLETTER

of CHINESE ASSOCIATION of MUSEUMS

創會理事長 秦孝儀
顧問 黃光男 林柏亭 林曼麗 張譽騰
理事長 蕭宗煌
副理事長 王長華 劉婉珍
常務理事 吳淑英 李靜慧 辛治寧 林詠能
理事 王嵩山 李子寧 李莎莉 李靜慧
岩素芬 洪世佑 張善楠 陳訓祥
陳國寧 曾信傑 游冉琪 劉惠媛
劉德祥 謝佩霓 羅欣怡
常務監事 徐天福
監事 周文豪 游浩乙 葉淑貞 廖仁義
蕭淑貞 謝仕淵
秘書長 賴瑛瑛
執行秘書 陳柔遠 程元 路耘
網站管理 陳柔遠 洪達媛 翁郁玟
發行人 蕭宗煌
編輯委員會 李莎莉 李靜慧 辛治寧 張瑜倩
廖仁義 劉德祥 賴維鈞
總編輯 賴瑛瑛
編輯 潘欣怡
指導單位 文化部
發行 中華民國博物館學會
地址 100 臺北市中正區館前路 71 號 5 樓
(國立臺灣博物館行政大樓)
電話 (02)2382-2699 ext.354
電子信箱 camnewsletter.edit@gmail.com
網站 www.cam.org.tw
臉書 facebook.com/camorgtw
排版設計 叁拾設計
印刷 飛燕印刷有限公司



